

*Research paper***Papel do capital social no desenvolvimento de iniciativas sociais***Submitted in 21, July 2016**Accepted in 24, October 2016**Evaluated by a double blind review system*

**SUSANA BERNARDINO¹, J. FREITAS SANTOS²
SANDRA FAGUNDES³**

Resumo estruturado

Propósito: Esta investigação visa compreender o papel do capital social (CS) no processo de desenvolvimento de iniciativas sociais (IS) em Portugal.

Desenho/metodologia/abordagem: Após uma revisão da literatura relevante sobre o tema, avança-se para uma análise qualitativa baseada em estudos de caso múltiplos. A investigação abordou 4 IS situadas em diferentes regiões do território nacional: Cais Recicla, Oficina Agrícola, Semear o Futuro e o Centro de Interpretação da Abelha.

Resultados: Os resultados obtidos indicam que as IS se confrontam com dificuldades em obter recursos financeiros de capital privado. Neste contexto, as dotações de CS revelam-se importantes para a angariação e mobilização dos recursos necessários ao desenvolvimento das atividades organizacionais, nomeadamente através do estabelecimento de parcerias e protocolos de cooperação.

Limitações da investigação: A investigação apresenta uma natureza exploratória em virtude da natureza qualitativa da investigação e do número de casos analisados.

Implicações práticas: O conhecimento do papel do CS no acesso aos recursos necessários para a implementação de uma estratégia de intervenção social é importante para que os gestores de outras iniciativas sociais possam adaptar as respostas desenvolvidas à sua situação particular. O estudo indicia, ainda, a importância da conceção de políticas públicas neste domínio.

Originalidade/valor: O interesse da investigação resulta da importância que as organizações sociais assumem para a sociedade e pelo potencial de criação de valor social que encerram. Os estudos empíricos existentes são ainda escassos

Palavras chave: Empreendedorismo Social, Valor Social, Desafios, Recursos

1. Introdução

O cenário de crise da dívida pública mundial e o abandono ou redução de algumas políticas públicas de proteção social impelem a um maior envolvimento da sociedade civil na resposta aos problemas sociais (Vieira, 2011; Quintão, 2011). Problemas como a incapacidade de criação de emprego, a persistência de formas de pobreza tradicionais

¹ Politécnico do Porto/ISCAP/CECEJ, Portugal, susanab@iscap.ipp.pt.

² Politécnico do Porto/ISCAP/CECEJ e NIPE/Universidade do Minho, Portugal, jfsantos@iscap.ipp.pt.

³ Politécnico do Porto/ISCAP, Portugal, sandrafagundes@gmail.com.

ou o aumento de novas formas de pobreza e de exclusão social, são exemplos de questões sociais que se têm vindo a agravar ao longo das últimas décadas.

Os modelos de ação convencionais, por sua vez, não têm conseguido responder adequadamente às necessidades com que as sociedades contemporâneas se deparam, dando origem ao aparecimento, nos últimos anos, de novos modelos de resposta de que o empreendedorismo social (ES) é um dos exemplos (Azevedo, Franco & Meneses, 2010; Quintão, 2011; Vieira, 2011),

Os novos modelos de intervenção social, distintos dos assistencialistas, incluem, no seu *modus operandi*, de uma maior abertura à sociedade e de uma capacidade para pensar, realizar e enfrentar os problemas de forma mais criativa (Quintão, 2011). O ES como nova forma de intervenção tem emergido no âmbito do terceiro setor, na confluência de três setores de atividade (Quintão, 2011): (i) o Estado; (ii) o setor empresarial; e (iii) a esfera doméstica.

O Instituto de Empreendedorismo Social (IES), defende que o empreendedor social é um catalisador da mudança que resolve eficazmente os problemas sociais que enfrenta. Para que uma atividade possa ser qualificada no âmbito do ES o instituto propõe cinco critérios: (i) missão social/ambiental, que procure a resolução de problemas sociais/ambientais negligenciados; (ii) impacto social/ambiental que é capaz de produzir para a transformação positiva da sociedade; (iv) inovação, desafiando a visão tradicional e utilizando modelos de negócio inovadores; (v) escalabilidade/replicabilidade, que traduz a possibilidade de as atividades crescerem e/ou serem replicadas noutra local geográfico (Martins & Pinheiro, 2010).

Não obstante a importância da economia social e solidária no panorama nacional, muito pouco se conhece sobre o modo como as organizações sociais atuam no terreno procurando resolver os problemas das pessoas. O objetivo deste artigo é compreender o modo como as organizações sociais respondem aos problemas de segmentos específicos da população. Em particular, pretende-se conhecer o papel que o capital social desempenha no desenvolvimento de atividades de ES e em que medida facilita o desencadear de atividades conducentes à criação de valor social.

A metodologia a usar será de natureza qualitativa, através do método do estudo de caso que incidirá sobre quatro projetos de ES: (i) o projeto Cais Recicla, localizado no Porto e desenvolvido pela CAIS; (ii) o projeto Oficina Agrícola, desenvolvido pela Santa Casa da Misericórdia de Boticas, localizado em Boticas; (iii) o projeto Semear o Futuro, levado a cabo pelo Instituto de Surdos Mudos da Imaculada Conceição, em Lisboa; e (iv) o projeto Centro de Interpretação da Abelha, promovido em Terra Chã pela Cooperativa Terra Chã.

A investigação afigura-se pertinente em função do peso do terceiro setor na economia nacional, bem como pelo potencial de criação de valor que apresenta para a sociedade. Por isso, interessa reforçar a evidência empírica sobre um setor que apesar de importante carece ainda de uma base alargada de estudo de caso.

O artigo é composto por cinco secções. Na primeira referem-se os principais conceitos sobre o tópico em análise a partir da revisão de literatura pertinente. A secção seguinte analisa os processos organizacionais que viabilizam a criação de valor social, em particular os recursos financeiros, humanos e relacionais (capital social). A terceira secção apresenta o desenho e a metodologia da investigação, procedendo-se, na quarta secção, à apresentação, análise e discussão dos casos selecionados. O artigo encerra

com as principais conclusões do estudo, as suas limitações e a proposta de futuras linhas de investigação.

2. Gestão de recursos e capacidades nas organizações sociais

Os recursos podem ser classificados em quatro grandes categorias – recursos materiais, financeiros, humanos e sociais (capital social) (Barney & Clark, 2007; Meyskens, Robb-Post, Stamp, Carsrud & Reynolds, 2010).

Centrando a análise nos recursos financeiros podemos referir que os projetos sociais podem recorrer a três fontes de receitas principais: (i) fundos próprios, incluindo rendimentos como quotizações dos seus associados, a venda de bens ou a prestação de serviços; (ii) as doações; e (iii) fundos públicos (Franco, Sokolowski, Hairel & Salamon, 2005).

Sharir e Lerner (2006) alertam que a incapacidade de autofinanciamento da organização poderá resultar num grave problema de excessiva dependência de fontes de financiamento externas e de fontes unilaterais de recursos, tais como donativos. A grande parte dos projetos de ES está, também, dependente de apoio financeiro estatal, não sendo capazes, por si só, de gerar excedentes económicos provenientes da sua atividade. Esta excessiva dependência de fontes de financiamento públicas, coloca vários constrangimentos às atividades das organizações, pelas imposições associadas aos contratos de parcerias estabelecidas (Parente & Costa, 2013).

A investigação de Parente, Cruz, Marcos, Pais e Martinho (2013b) encontra, no caso português, dificuldades por parte das organizações do terceiro setor na angariação de recursos financeiros próprios, identificando lacunas no contacto com potenciais fontes de financiamento, falta de doações individuais/empresariais, falta de experiência na angariação de fundos e incapacidade para gerar excedentes económicos. A ausência de sustentabilidade financeira (e de uma equipa de recursos humanos estável) poderá conduzir à adoção mecanismos gestionários de cariz mais imediatista, em detrimento da incorporação de uma orientação empreendedora (Parente & Costa, 2013). Os financiamentos públicos e privados são, muitas vezes, concedidos a curto-prazo, com renegociações periódicas dos montantes e condições de financiamento, que tornam por vezes as operações inviáveis (Rispa & Boncler, 2010).

Os recursos humanos de uma organização social incluem funcionários (remunerados), voluntários e gestores, que poderão (ou não) ser oriundos da comunidade local ou do público que a organização visa servir. Estes recursos humanos devem ser dotados de capacidades técnicas necessárias às atividades desenvolvidas pela organização e devem ser capazes de responder da melhor forma possível às necessidades do público-alvo e aos objetivos dos *stakeholders*, o que pressupõe a posse de competências pessoais e interrelacionais (Sewell, 1992; Parente, 2013). Para serem bem-sucedidas as organizações sociais deverão dispor de mão-de-obra capacitada e utilizar de uma forma eficiente os recursos humanos que têm à sua disposição (Vilar, 2010). Vários investigadores salientam a importância que os recursos humanos assumem para o sucesso dos projetos sociais (Meyskens *et al.*, 2010; Parente *et al.*, 2013b; Saner & Yiu, 2010; Sharir & Lerner, 2006).

O capital social é um ativo intangível que se encontra imbricado nas relações entre indivíduos e comunidades (Mair & Martí, 2006; Meyskens *et al.*, 2010). O capital social pode ser definido como o “agregado dos recursos efetivos ou potenciais, ligados à posse

de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de conhecimento ou reconhecimento mútuo” (Bourdieu, 1985, citado em Portes, 2000, p. 45). Squazzoni (2008), por sua vez, define capital social como “um conjunto de relações, crenças e instituições que promovem o fluxo de informação e colaboração entre indivíduos, para que a ação coletiva e a produção de bens coletivos possam ocorrer” (Squazzoni, 2008, p. 9). Quintão (2004) enfatiza a importância da confiança, defendendo que o capital social é composto por recursos comunitários que se criam mediante a presença de elevados níveis de confiança, reciprocidade, partilha e normas de comportamento.

O capital social diz respeito à pertença de um indivíduo ou de uma organização a uma determinada rede, duradoura e bem-conhecida, na qual se interrelacionam um conjunto de atores (Ármannsdóttir, 2011; Toledano, 2011; Zhengdong, 2011). Nas palavras de Bauer, Guzmán e Santos (2012), o capital social representa a soma de todos os recursos potenciais e reais que são acumulados numa pessoa ou grupo de pessoas (instituições, empresas, associações, regiões ou países), em virtude de uma rede duradoura de relações de conhecimento e de reconhecimento mútuo mais ou menos institucionalizada. É um recurso partilhado, que é criado e renovado através de redes interpessoais e da interação entre cidadãos (Tremblay, Gutberlet & Peredo, 2010).

O capital social engloba o trabalho de voluntariado, os contactos informais com a comunidade local e com o tecido económico, só possível através de relações de confiança construídas ao longo do tempo (Parente *et al.*, 2013a). Deste modo, o nível de capital social será tanto maior quanto: (i) maior e mais diversa for a rede social do empreendedor social; (ii) mais conectada estiver a rede; e (iii) maior for a qualidade das relações, expressa pelo nível de confiança, respeito e amizade (Ármannsdóttir, 2011; Mair & Martí, 2006; Sharir & Lerner, 2006). O capital social inclui um elevado grau de reciprocidade, na medida em que a atuação dos seus membros se baseia na convicção de que os outros elementos da rede irão responder de uma forma cooperativa e de acordo com as normas sociais vigentes (Tremblay *et al.*, 2010).

O capital social é, por isso, apontado como um ativo central ao ES (Parente *et al.*, 2013b), sendo considerado crucial para o sucesso das iniciativas de ES (Austin, Wei-Skillern & Stevenson, 2006; Leadbeater, 1997; Mair & Martí, 2006; Sakurai, 2008; Sharir & Lerner, 2006). O capital social favorece o desenvolvimento de determinadas atividades e facilita, com frequência, o acesso a recursos (Austin & Seitanidi, 2011; Marshall, 2011; Meysken *et al.*, 2010; Montgomery, Dacin & Dacin, 2012; Seelos, Mair, Battilana & Dacin, 2011). Designadamente, facilita o acesso ao financiamento público e privado e aumenta a atratividade da organização social para os potenciais gestores e colaboradores (Austin *et al.*, 2006; Mair & Noboa, 2006; Sakurai, 2008). O capital social é também relevante para a obtenção de informações sobre o mercado e os clientes, para a apresentação a possíveis fontes de financiamento e para a identificação das necessidades sociais locais que não estão a ser satisfeitas (Shaw, 2004).

3. Metodologia

Com o objetivo de compreender o papel que o capital social desempenha nas iniciativas de ES em Portugal e averiguar em que medida facilita o acesso aos recursos necessários para a organização social, a opção metodológica de natureza qualitativa consistiu na aplicação do método do estudo de caso múltiplo. Esta opção permitiu estudar o fenómeno objeto da investigação no seu contexto real (Yin, 2009) e, em simultâneo, capturar a heterogeneidade das organizações sociais (Bull, 2007).

Para a recolha dos dados primários foram realizadas entrevistas semiestruturadas a responsáveis de projetos de ES. O guião da entrevista foi construído com base em Kramer (2005) e Januário (2000) e é constituído por quatro partes. Uma primeira, que retrata a organização, a segunda o processo de constituição, segue-se uma outra que aborda o processo evolutivo e, por fim, a quarta retrata a gestão de recursos. Deste modo, procurou-se perceber como se estruturam as organizações, como se financiam, quais os seus recursos, qual a estratégia utilizada para conseguirem atingir os seus objetivos e sua missão com sucesso, de modo a que se possa avaliar quais os principais desafios com que se deparam.

A unidade de análise foram projetos qualificados dentro do âmbito do ES. Para a identificação desses projetos, recorreu-se ao mapeamento efetuado pelo IES e pela Bolsa de Valores Sociais (BVS). Estas instituições atestam que o projeto assume um carácter inovador, o elevado potencial de criação de valor social e validam a sua orientação socialmente empreendedora.

Para a seleção dos projetos individuais a estudar, procurou-se, de entre os projetos identificados pelo IES e cotados na BVS, os que mais se aproximassem do conceito de ES. Privilegiou-se, assim, a capacidade de criação de uma resposta duradoura, a presença de um modelo autossustentável e a capacitação dos seus públicos. Procurou-se, ainda, que os projetos selecionados cobrissem diferentes regiões do território nacional. Pela aplicação destes critérios, foram selecionados os projetos Cais Recicla e Oficina Agrícola, mapeados pelo IES, e os projetos Semear o Futuro e Centro de Interpretação da Abelha, cotados na BVS.

O estudo empírico foi, assim, sustentado em estudos de caso múltiplos, aos quais foi aplicado o mesmo instrumento de notação (o guião da entrevista semiestruturada) de modo a permitir realizar uma análise comparativa. Definidos os projetos a estudar, procedeu-se ao contacto com as organizações promotoras (telefonicamente ou por correio eletrónico), com o objetivo de dar a conhecer o estudo e obter a sua cooperação para a marcação da entrevista. Entre os meses de junho e julho, foram realizadas as entrevistas aos responsáveis pelos projetos, com duração média de uma hora. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas, sendo ainda visitadas as instalações onde são desenvolvidas as atividades sociais.

4. Estudos de caso

4.1. Cais Recicla

O projeto Cais Recicla é levado a cabo pela Associação de Solidariedade Social CAIS, uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), sem fins lucrativos, reconhecida como pessoa coletiva e de utilidade pública.

A CAIS foi fundada em 1994 e tem como missão a melhoria global das condições de vida de pessoas sem casa ou sem lar, com problemas a nível social e económico, em situação de privação, exclusão e risco. Os seus principais objetivos são promover a integração social dos seus públicos com base na capacitação e empregabilidade, oferecer ajuda a indivíduos (potencialmente) vulnerável e permitir que estes se tornem agentes ativos de mudança, realçar temáticas relacionadas com a pobreza e exclusão social, promovendo a identificação de soluções sociais, e, por fim, promover o espírito

de partilha, cidadania e responsabilidade social. A sua ação divide-se, pois, em dois eixos principais: intervenção pública e inclusão.

A Cais não pretende ser uma instituição que se limita ao fornecimento de bens sociais (como alimentação e alojamento) pretendendo antes ajudar os seus utentes a estruturar o seu dia-a-dia e a construir um projeto de vida. Para o efeito, a associação Cais criou, a partir de 2003, dois Centros, um em Lisboa e outro no Porto. Os Centros Cais consistem em comunidades de inserção (sem dormitório), que procuram ajudar pessoas em extrema vulnerabilidade social a reconstruir o seu projeto de vida através de estratégias inclusivas que permitam aumentar a sua autonomia e reduzir a sua desvantagem social. A Cais dispõe de programas de capacitação profissional, que pretende formar e integrar pessoas em contexto laboral. A resposta social desenvolvida pela Cais compreende também a criação de vários micro-negócios baseados na convicção, por parte da Cais, que as pessoas conseguem recuperar a sua autonomia através do trabalho. Estes projetos assentam na utilidade do negócio e visam a produção de um bem ou prestação de um serviço à comunidade, pela qual haverá o pagamento de um preço. Estas iniciativas promovem a inclusão socioprofissional dos indivíduos, o desenvolvimento de hábitos de trabalho e permitem a criação de uma fonte de rendimento, ao mesmo tempo que reforçam a sua dignidade e autoestima.

O projeto Cais Recicla é um desses micro-negócios. Nasceu em maio de 2011, de uma parceria estabelecida entre a Cais e a Unicer. Em conjunto as duas entidades perceberam o interesse de criar uma estratégia que tirasse partido dos recursos que tinham disponíveis: mão-de-obra (no caso dos membros da Cais) e desperdícios industriais (no caso da Unicer). Surge, assim, a ideia de se criar produtos de *ecodesign* social com base na reutilização e transformação de inúmeros desperdícios (tais como papel, cartão, plástico, pele, tecidos, linha, lãs, cortiça, etc.). Os materiais a reciclar são cedidos por várias empresas com quem a Cais estabelece parcerias de colaboração. A ação da Cais Recicla divide-se em três dimensões principais: (i) criação, produção e venda de peças da marca Cais Recicla; (ii) disponibilização de mão-de-obra para produção; e (iii) criação de produtos de *merchandising* para empresas, de acordo com as suas especificações.

As atividades de produção são desenvolvidas no Centro Cais do Porto, num edifício cedido pela Santa Casa da Misericórdia do Porto. O investimento necessário para a reconversão do espaço onde funciona a oficina de reciclagem foi construída pela Unicer, na qualidade de mecenas.

Ao nível dos recursos humanos, o projeto conta com uma equipa composta por três colaboradores da área social (que têm desenvolvidos esforços na aquisição de algumas competências na área financeira) e duas artesãs. Estas duas últimas colaboradoras foram contratadas através do Instituto de Formação Profissional, que assegura os custos associados à sua remuneração salarial. O seu trabalho consiste na fabricação dos produtos, pretendendo-se que continuem a integrar o projeto de modo a que possam dar formação sobre a área, sempre que seja necessário.

Quando o volume de trabalho justifica, a Cais Recicla recorre, a título voluntário, à mão de obra dos seus utentes. Para o efeito são desenvolvidas ações de formação, que são ministradas aos utentes da Cais e a novos colaboradores, quando são contratados. De referir que o processo de recrutamento ocorre sempre dentro do universo do público-alvo do projeto (pessoas que se encontram em situação de pobreza e/ou exclusão social).

O projeto possui também um voluntário na área de marketing e comunicação, que se encarrega das atividades de comunicação da empresa, admitindo, no entanto, que este não é suficiente para dar resposta às necessidades existentes nesta área.

Com o projeto colaboram ainda *designers*, alguns como voluntários e outros são remunerados quando o protótipo que idealizaram é aceite e vai para o mercado. O restante valor das vendas dos produtos reverte na sua totalidade a favor do projeto.

A Cais refere que gostaria de contratar mais pessoal técnico, em vez de trabalhar com voluntariado (muitos dos quais desempregados), pois assim estaria a contribuir para a sua integração socioprofissional. A organização contaria, desse modo, com uma equipa mais estável, uma vez que a dedicação dos colaboradores em sistema de voluntariado não pode ser facilmente controlada, podendo ocorrer o caso de o voluntário abandonar o seu trabalho sem que este se encontre terminado.

O responsável pelo projeto admite a existência de um défice de recursos humanos, que limita a sua capacidade de resposta. Pela entrevista realizada, foram notórias as dificuldades que a organização tem para gerir a quantidade de encomendas com que se depara.

O projeto é desenvolvido com a ajuda de alguns mecenas que oferecem um conjunto de serviços ou donativos. É desenvolvido um esforço para criação de parcerias, sendo agilizados contactos com um grande número de empresas. O projeto recorre, ainda, ao trabalho em rede com o intuito de otimizar os recursos consumidos e maximizar o nível de atividade produzido.

O projeto demonstrou ter uma forte orientação para o mercado. Com o decurso da sua atividade, a organização constatou que seria vantajoso concentrar a sua ação em uma ou duas áreas, e explorar de uma forma mais eficiente as oportunidades de mercado. No médio prazo, é intenção dos responsáveis pelo projeto potenciar a marca Cais Recicla, através do aumento da notoriedade da marca e da consolidação da sua presença no mercado, o que passará pela realização de estudos de mercado, para analisar a receptividade do mercado a diferentes tipos de produtos.

A distribuição do produto é feita através das parcerias existentes, que adquirem toda a produção. Alguns produtos encontram-se disponíveis na Casa da Música no Porto e na Casa Fernando Pessoa em Lisboa, não sendo possível, de momento, a criação de um espaço físico próprio para a comercialização dos produtos da Cais Recicla. Para colmatar esta debilidade, pretendem criar e dinamizar uma loja *on-line*.

A empresa demonstra ainda alguma atenção à comunicação com os seus *stakeholders*. A empresa possui um espaço para apresentação do projeto dentro do site da organização Cais. É seu objetivo, a curto prazo, a criação de um site para o próprio projeto Cais Recicla. Possui presença nas redes sociais, através de uma conta do projeto no facebook, que conta atualmente com mais de 1.700 seguidores. A empresa pretende ter uma gestão ativa da mesma e disponibilizar conteúdos de um modo frequente (se possível numa base diária).

A empresa recorre a outros meios de comunicação, tais como conferências, feiras ou visitas a escolas. A sua participação nestes eventos hoje em dia é criteriosamente analisada, na medida em que é bastante dispendiosa, o que leva a que seja necessário aferir as vantagens que esta é capaz de proporcionar.

Os custos do projeto são essencialmente suportados pelos parceiros comerciais, que fornecem as matérias-primas e que mais tarde, uma vez os produtos acabados, os adquirem na sua totalidade.

4.2. Oficina Agrícola

A Oficina Agrícola é uma valência da Santa Casa da Misericórdia de Boticas, desenvolvida dentro do âmbito do Centro de Apoio a Deficientes do Alto Tâmega (CADAT) A Oficina Agrícola tem como missão desenvolver a autonomia dos jovens deficientes da região através de uma atividade quotidiana. Esta iniciativa social teve origem a partir de um projeto cofinanciado pelo Fundo Social Europeu, que visava a integração de pessoas deficientes no mercado de trabalho -. Terminado este programa, verificou-se que estes não reuniam condições para serem inseridos no mercado de trabalho, pelo que a Santa Casa da Misericórdia decidiu integrar o projeto no âmbito das oficinas de atividades ocupacionais.

Nesta “oficina”, cerca de 11 utentes com deficiência não profunda (moderada ou ligeira), sob a orientação de um engenheiro agrônomo, cultivam a terra e dela retiram produtos hortícolas tais como, batata, milho, feijão, couve, tomate, entre outros. Estes produtos são consumidos pelo próprio CADAT e pela Santa Casa da Misericórdia. Procura-se aproveitar, ao máximo, toda a produção efetuada, de modo a evitar desperdícios (e rentabilizar o programa) e, também, para manter a motivação dos utentes que participam no programa e na produção dos produtos agrícolas.

Este projeto tem também uma missão e um papel social muito importante. Trata-se de uma população deficiente, com múltiplas dificuldades. Os utentes, porque não conseguem manter o nível de concentração nem se relacionar com os seus colegas, não conseguem realizar outras atividades ocupacionais. Estes, muitas vezes, não conseguem estar uma manhã completa a participar em jogos educativos ou participar noutro tipo de atividades dentro de uma sala. As atividades da oficina, por serem desenvolvidas no exterior, conseguem contornar estes problemas e funcionam como terapia ocupacional.

No entanto, segundo o responsável pelo projeto, mesmo que, em última instância, os produtos não tivessem qualquer utilidade, a oficina asseguraria a sua atividade. O que importa verdadeiramente é que os utentes possam manter algum equilíbrio emocional e desenvolver algumas atividades tendo em conta as capacidades que dispõe. Os responsáveis pela Oficina têm o cuidado de não provocar, nos seus utentes, um corte com a rotina a que estavam habituados. Muitas destas pessoas provêm de zonas rurais onde costumavam colaborar com este tipo de atividades na casa dos seus familiares.

Os utentes conhecem o percurso exato que aqueles produtos seguem, e sabem que estes terão uma finalidade. Eles próprios consomem as frutas e legumes que semeiam e colhem da própria horta, que partilham com os colegas que não participam nessa atividade. Estes aspetos desempenham um importante papel para a sua motivação e integração. A integração que as atividades proporcionam e o valor social que geram traduzem o objetivo principal do projeto, e não o lucro ou o rendimento que estas atividades são capazes de gerar.

A oficina agrícola conta com uma equipa constituída por uma monitora, que é engenheira agrícola, um trabalhador auxiliar (que desempenha algumas tarefas que os utentes não são capazes de desempenhar sozinhos), uma coordenadora técnica e uma terapeuta ocupacional.

Não existem recursos financeiros diretamente imputados a este projeto. Todos os apoios da segurança social, de acordos de cooperação, da Camara Municipal de Boticas e de algumas parcerias, chegam diretamente à Santa Casa da Misericórdia de Boticas, que os encaminha para os vários projetos que desenvolve, incluindo este, da Oficina Agrícola. O espaço onde são cultivados os produtos agrícolas é propriedade da Câmara Municipal. Este facto representa alguma dependência e vulnerabilidade da oficina agrícola na prossecução das suas atividades, na medida em que se o município necessitar do terreno para outros fins, a oficina deixa de ter um local para desenvolver o projeto.

4.3. Semear o Futuro

O projeto Semear o Futuro, é uma iniciativa levada a cabo pela fundação Instituto de Surdos Mudos da Imaculada Conceição, uma IPSS de utilidade pública e sem fins lucrativos e que está sob a administração da Congregação das Irmãs Franciscanas da Imaculada.

O projeto baseia-se na plantação de ervas aromáticas e condimentares que posteriormente serão vendidas ao público, como fonte de geração de receitas. Deste modo, pretende-se criar emprego e estimular as capacidades das pessoas autistas e/ou com deficiências auditivas. Os utentes realizam todas as etapas de produção, desde a demarcação das sementeiras, remoção de ervas daninhas, realização da sementeira, rega e proteção dos pássaros e insetos. Posteriormente, o produto é colhido e vendido. Esta venda é conseguida através de parcerias que permitem que os clientes finais tenham acesso direto ao produto. Assim, o envolvimento dos jovens nas atividades do processo produtivo da hortofloricultura vai desde o planeamento, passando pela produção até à distribuição dos produtos. Com esta iniciativa, o Instituto de Surdos Mudos da Imaculada Conceição, pretende assegurar a inclusão profissional dos seus utentes, garantindo um efeito terapêutico e potenciando receitas que possam garantir a autossustentabilidade da Instituição.

Um dos seus principais objetivos é sensibilizar a sociedade para o tema da deficiência, em particular o autismo e/ou a surdez com problemas associados. Com o desenvolvimento desta iniciativa, cria-se um espaço para que estas pessoas possam provar a sua capacidade enquanto profissionais, através de atividades que estimulam não só todo o seu potencial como as integram na sociedade.

O projeto irá ser desenvolvido em parceria com o Jardim Botânico de Lisboa, que fornecerá a formação inicial e contínua, com o Departamento de Espaços Verdes da Câmara Municipal de Lisboa, que irá apoiar na manutenção do espaço, e com a Rede Social de Lisboa, que através da Junta de Freguesia dos Prazeres irá colaborar no escoamento do produto. Todo o projeto possui práticas de autossustentabilidade, cada vez mais necessárias para a dinâmica das organizações sociais.

Os beneficiários diretos são os atuais utentes da instituição, mas também poderão usufruir deste projeto jovens com deficiência, recrutados a partir do exterior, sinalizados através do Instituto de Emprego e Formação Profissional e da Rede Social.

Para obter financiamento para o projeto uma primeira estratégia passava pela solicitação do apoio para implementação do projeto à Segurança Social, que foi recusado. Para superar esta dificuldade, em novembro de 2009, optaram pela candidatura à BVS, de modo a reunir os recursos financeiros necessários ao lançamento do projeto. O montante angariado através desta plataforma não é ainda suficiente, ficando aquém das

expectativas do mentor do projeto. No entanto, os responsáveis do projeto afastaram a hipótese de recurso a um empréstimo bancário. Com o projeto ainda em fase de angariação de fundos, os responsáveis equacionam a possibilidade de o iniciar logo que seja reunido 50% do financiamento inicialmente estipulado.

O projeto dispõe já do terreno e dos recursos humanos necessários para a exploração de atividades, necessitando apenas de comprar alguns utensílios e ferramentas. Constatou-se, assim, que os recursos que têm maior dificuldade em aceder são os recursos financeiros.

O espaço onde o projeto Semear o Futuro será desenvolvido é atualmente utilizado nas atividades ocupacionais referentes à hortofloricultura. O espaço é amplo e possui bananeiras, nogueiras, figueiras, feijão-verde, salsa (uma das plantas aromáticas a incluir no projeto), tomate, alfaces, couves abóbora, coentros, feijão rasteiro, cidreira, hortelã, favas, anoneira, pereira, marmeleiros, chila, laranjeira, limoeiro e ameixoeira. Com o projeto pretende-se que, neste espaço, sejam cultivadas ervas aromáticas, no chão e em vasos, que serão depois comercializadas em supermercados.

A organização pretende a criação de uma marca para os seus produtos. Possui já um protocolo com a Junta de Freguesia dos Prazeres, que irá fazer publicidade do negócio e o transporte do produto (pelo qual receberão uma percentagem do preço). O projeto preconiza ainda a realização de uma parceria com o Jardim Botânico, que em troca de uma percentagem do preço do produto, disponibilizará ao projeto dois jardineiros.

Enquanto o projeto aguarda pelas verbas necessárias para que possam arrancar em pleno, existem já algumas atividades em curso relacionadas com âmbito do projeto. As crianças a quem este programa se destina têm aprendido a reciclar os restos de comida, que são utilizadas para adubar a terra, utilizando técnicas inovadoras ensinadas por um voluntário. Logo que o projeto se inicie, será criado um programa de formação para técnicos e utentes. Não se prevê o recurso a voluntariado, sendo de salientar o papel relevante que as parcerias desempenham no projeto.

4.4. Centro de Interpretação da Abelha

O Centro de interpretação da Abelha é um projeto levado a cabo pela Cooperativa Terra Chã, uma cooperativa agrícola multisectorial. A Cooperativa Terra Chã nasceu em 2001 com a missão de criar oportunidades para a geração de riqueza, conciliando de forma inovadora a agricultura, ambiente, economia, turismo e cultura, levando à criação de postos de trabalho locais como estratégia para a fixação da população e revitalização do espaço rural. Nesse contexto, a Cooperativa Terra Chã desenvolveu um projeto para a apicultura na região. Este projeto surgiu a partir de reuniões e encontros de apicultores, onde, a partir dos problemas identificados (desertificação da região, desflorestação, falta de conhecimento de novas técnicas de apicultura), se foi definindo uma estratégia de trabalho e se iniciaram ações de formação.

Em 2006, foi formalizada uma candidatura, junto da direção regional de apicultura do Ribatejo e Oeste, ao programa apícola nacional, propondo ações de melhoria da produção e comercialização de produtos de apicultura, visando a assistência técnica aos apicultores, através do acompanhamento e qualificação do seu manejo e da sua produção, ao mesmo tempo que dinamiza a divulgação e a sensibilização.

Este processo deu origem ao projeto de construção de um Centro de Interpretação da Abelha e da biodiversidade na Aldeia dos Chãos.

Este centro pretende também ser um espaço interpretativo onde se possa dar a conhecer o segredo da abelha, a sua biodiversidade ou os processos de polinização. O desenvolvimento das suas atividades baseia-se no aproveitamento dos recursos naturais e culturais, que pretendem contribuir para a criação de uma economia de subsistência, de valorização da economia local, de forma a apoiar os apicultores da região. Pretende-se que neste espaço se possa fazer a extração e acondicionamento do mel, através de instalações devidamente licenciadas e que cumpram todas as normas de qualidade que a legislação impõe. Cada apicultor, isoladamente, não teria capacidade criar infraestruturas que satisfizessem esses requisitos. Mesmo que o conseguissem, a sua exploração não seria economicamente viável.

O Centro de Interpretação da Abelha também tem como objetivo melhorar os apiários e as técnicas de manejo através do apoio técnico, promover a qualificação dos apicultores através da formação e da criação de um apiário experimental, promover medidas higiene-sanitárias e apoio na realização dos diagnósticos e tratamentos, assegurar a extração, armazenagem, embalamento e comercialização do mel e outros produtos apícolas e, por fim, promover o marketing e a inovação nos produtos da colmeia.

O Centro de Interpretação da Abelha foi concebido tendo por base dois propósitos principais: (i) a valorização dos produtos locais; e (ii) o reforço da atratividade do local enquanto destino de turismo de natureza. A concretização do projeto passa pela criação de um espaço interpretativo, onde é dado a conhecer segredo da abelha, o papel que esta desempenha em termos de biodiversidade (por via da polinização), tendo sempre em mente o aproveitamento dos recursos naturais ou recursos culturais. A criação deste espaço visa estimular o conhecimento das pessoas e a economia local.

O projeto pretende, ainda, a construção de uma central meleira coletiva, onde os seus associados (ou não) poderão efetuar a extração do mel, acondicionamento ou embalagem, em instalações devidamente licenciadas e que cumpram todas as normas em vigor. Os apicultores, a título individual, não teriam capacidade de criar infraestruturas que cumprissem todos esses requisitos, nem os processos seriam economicamente viáveis.

As principais dificuldades com que o projeto se tem deparado são de natureza financeira. Apesar de o projeto não estar ainda em funcionamento, a associação proporciona várias atividades para os apicultores, nomeadamente formações, tertúlias apícolas, esclarecimentos sobre fármacos e sessões de esclarecimento. Conta já com o trabalho de um veterinário com especialização em apicultura que dá apoio técnico aos apicultores, nomeadamente no que toca à orientação das melhores técnicas e gestão das colónias, para que se alcancem melhores resultados em termos de qualidade. Está também a ajudar a distribuir as colmeias pelo território de forma correta, em termos de proporção de néctar, conforme a floração, para que estas desempenhem um papel polinizador e para que desta forma existam mais insetos que ajudem na polinização. A contratação deste veterinário foi conseguida através do Projeto Mel.

O Centro já possui o espaço físico onde funcionará a componente interpretativa, que foi cedido, através de um protocolo, pela junta de freguesia de Terra Chã. Trata-se do espaço de uma antiga escola, entretanto desativada. O projeto relativo à central moleira encontra-se já licenciado, embora aguarde o financiamento de que necessita através da BVS. Em paralelo, foram conseguidos alguns donativos individuais e pretende-se obter recursos através de candidaturas complementares submetidas ao ministério da agricultura.

Segundo os seus responsáveis, a concetualização do projeto não foi difícil, na medida em que as ideias surgiram na linha das atividades desenvolvidas pela Cooperativa Terra Chã. Como ainda não têm os recursos financeiros necessários e a candidatura foi aprovada com prazos de execução muito curtos, tornou-se impossível a execução dos trabalhos em tempo útil. Por isso, foi solicitada uma reunião ao secretário de Estado da Agricultura com o intuito de ser concedida uma exceção e se proceder à dilatação das licenças. Os responsáveis pelo projeto acreditam que as receitas provenientes das quotizações dos seus membros, da venda do mel, da angariação de novos associados e de atividades turísticas relacionadas com o centro de interpretação, serão suficientes para tornar o projeto autossustentável.

5. Síntese e conclusões

O quadro 1 sistematiza a principal informação recolhida junto das iniciativas de ES através da realização de entrevistas semiestruturadas:

Em todos os projetos em análise se constata a existência de uma missão social, sendo notória a forte importância que é atribuída à criação de valor social. Os projetos em estudo atuam essencialmente em segmentos da população desfavorecidos, tais como pessoas em situação de pobreza e/ou exclusão social (sem-abrigo ou pessoas com deficiência), e regiões economicamente desfavorecidas (pequenas aldeias despovoadas).

Na resposta às questões sociais, estes projetos procuram não se limitar à eliminação da manifestação do problema social. Estes procuram criar a autonomia e inclusão dos seus públicos através do trabalho, construindo uma solução profissional e pessoal que permita a minimização dos problemas sociais que estes apresentam. Esta preocupação manifestada pelos responsáveis das organizações sociais é consentânea com os autores que defendem que o empoderamento do público-alvo é uma dimensão central nos projetos de ES (Gohn, 2004; Monteiro, 2008; Perkins & Zimmerman, 1995; Rappaport, 1987; Pinto, 2011; Santos, 2012). Com as atividades desenvolvidas, pretendem promover a capacitação das pessoas e facilitar a sua inserção no mercado de trabalho.

Constata-se que a dimensão económica é considerada instrumental na maioria dos projetos e apenas considerada como forma de potenciar a sua execução. Em três dos projetos analisados observou-se uma preocupação em termos de conceção de um modelo de resposta autossustentável. De facto, nestes projetos contemplam-se novas fontes de geração de receitas, que permitem libertar fundos para a realização das atividades da organização. Uma análise mais profunda dos diferentes projetos revela, todavia, que os fundos que estão a libertar (ou poderão vir a libertar) são ainda insuficientes. À semelhança do identificado por outros estudos realizados em Portugal (Gata, 2010), nenhum dos projetos estudados é, neste momento, totalmente autossustentável, sendo extremamente difícil que o consiga vir a ser. Ainda que manifestem o desejo de se tornarem autossustentáveis, os rendimentos gerados pela sua atividade poderão até permitir fazer face às despesas correntes, embora dificilmente consigam gerar excedentes que possibilitem a realização de investimentos de expansão.

Quadro 1- Síntese dos estudos de caso

Projeto	Cais Recicla	Oficina Agrícola	Semear o futuro	Centro de Interpretação da Abelha
Organização	Associação CAIS	Santa Casa da Misericórdia - Centro de Apoio a Deficientes do Alto Tâmega	Instituto de Surdos Mudos da Imaculada Conceição	Cooperativa Terra Chã
Âmbito de atuação	Porto	Boticas	Lisboa	Vila Chã
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Promover a capacitação e integração socioprofissional de pessoas que se encontram em situação de pobreza e / ou exclusão social 	<ul style="list-style-type: none"> - Promover o equilíbrio emocional e desenvolver terapia ocupacional a jovens com deficiência não profunda - Desenvolver a autonomia através de uma atividade quotidiana 	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilizar a sociedade para o tema da deficiência: autismo e/ou a surdez com problemas associados - Provar a capacidade dos utentes enquanto profissionais, integrando-os na sociedade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Melhoria dos apiários dos apicultores, das técnicas de manejo e das condições higieno-sanitárias - Promoção da qualificação dos apicultores. - Assegurar a extração, armazenagem, embalamento e comercialização do mel e outros produtos apícolas

Público alvo	Pessoas social e economicamente vulneráveis, em situação de privação, exclusão e risco.	Pessoas com deficiência não profunda (moderada ou ligeira)	Crianças e jovens surdos, autistas ou com outras dificuldades de desenvolvimento	Apicultores
Atividades	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de produtos de ecodesign social através de materiais-desperdício - Criação, produção e venda peças da marca CAIS Recicla 	Cultivo da terra e recolha dos produtos hortícolas produzidos	Plantação de ervas aromáticas e condimentares que posteriormente serão vendidas ao público	<ul style="list-style-type: none"> - Extração do mel - Dinamizar ações de formação e sensibilização dirigidas aos apicultores - Implementação de técnicas modernas de produção e comercialização de produtos da colmeia
Recursos Humanos	Técnicos (3), artesãos contratados através do IEFP (2), voluntários	Coordenadora técnica, Terapeuta ocupacional, Engenheiro Agrónomo, Funcionário	Jardineiros (2) No futuro os colaboradores serão os utentes da associação e outros jovens sinalizados pelo IEFP e Rede Social Manutenção dos espaços a efetuar pelo Departamento de Espaços Verdes da Câmara Municipal de Lisboa Publicidade e transporte realizados pela Junta de Freguesia dos Prazeres	Técnico de Apicultura (suportado através de programa de financiamento público) Funcionário de apoio à central meleira.
Recursos materiais	Desperdícios industriais disponibilizados por empresas Edifício cedido pela Santa Casa da	Espaço para cultivo disponibilizado pela Câmara Municipal	Terreno Utensílios e ferramentas (a adquirir) Pontos e circuito de distribuição assegurados pela Rede Social de Lisboa	

	Misericórdia do Porto Obras de preparação do atelier asseguradas por mecenas (Unicer) Pontos de distribuição de parceiros (como Casa da Música e Casa Fernando Pessoa)		e Junta de Freguesia dos Prazeres	
Recursos financeiros	Receitas da venda de produtos sob a marca Cais Receitas da venda de produtos de <i>merchandising</i> , através de protocolos de cooperação com empresas	Suporte facultado pela Santa Casa da Misericórdia de Boticas Apoio da Segurança Social, Câmara Municipal de Boticas, entre outros	BVS Receitas provenientes da venda de ervas aromáticas e condimentos (no futuro)	Programas de financiamento público BVS Donativos privados Recursos provenientes das quotizações de membros, venda do mel e atividades turísticas (no futuro)

Fonte: Elaboração própria.

Nos casos analisados o cenário de escassez de recursos é referido pelos entrevistados e é uma característica do setor social (Correia, 2011). Por isso, à semelhança do que foi identificado por outros autores (e.g. Sharir & Lerner, 2006; Sakurai, 2008) a cooperação com outras organizações é fundamental para o desenvolvimento das atividades e para a obtenção de capital social. Os resultados obtidos vão de encontro à literatura existente, que aponta o capital social como um ativo crucial ao ES (Austin *et al.*, 2006; Leadbeater, 1997; Mair & Martí, 2006; Sakurai, 2008). Em muitos casos, o envolvimento de parceiros permite viabilizar o desenvolvimento das operações (Leadbeater, 1997; Myers & Nelson, 2010), que de outro modo não seriam possíveis de realizar. Constata-se que existe uma boa interação entre organizações, projetos e parcerias, o que permite que os projetos estejam a conseguir produzir uma resposta satisfatória às necessidades sociais, apesar das dificuldades com que se deparam ao nível de recursos financeiros e humanos. Não obstante, esta situação acarreta alguns riscos para as organizações sociais na medida em que a não continuidade dos acordos de cooperação poderá colocar em causa a capacidade de prossecução da sua missão. Neste contexto, as relações de confiança e reciprocidade estabelecidas no interior das redes revelam-se cruciais para manter a associação e desenvolver a cooperação entre os participantes.

Tal como refere Parente (2013), pela análise dos casos estudados, observa-se que a limitação ao nível de recursos afeta a prossecução de uma estratégia de longo-prazo, sendo as suas atividades ajustadas pelos recursos que dispõem em cada momento do tempo e os apoios que conseguem recolher.

Constata-se que o lançamento dos projetos se reveste de particular dificuldade. É comum, entre os projetos em análise, o recurso a donativos, em dinheiro ou em géneros. A Bolsa de Valores Sociais representa, aqui, um espaço de enorme potencial para a recolha de fundos, em particular para projetos que se encontram na fase de lançamento. Um responsável de um dos projetos (Semear o Futuro) assinalou o risco de este tipo de projetos recorrer às fontes de financiamento tradicionais ao setor empresarial (empréstimo bancário), devida à imprevisibilidade na geração de fluxos financeiros.

Assim como foi referido por Parente (2013), percebe-se a partir dos casos estudados que a formação e motivação são contribuições importantes para o avanço dos projetos, não só ao nível dos gestores, mas de todos os seus intervenientes, incluindo os próprios beneficiários. Todos os projetos têm consciência que necessitam de pessoal especializado para poderem prosseguir as suas atividades e atingir os seus objetivos.

Verifica-se, ainda, uma forte dependência dos projetos em relação a instituições e programas de carácter público. Esta situação poderá ser justificada pelo facto de as empresas portuguesas não terem ainda muito presente na sua cultura a questão da responsabilidade social, o que leva a que os projetos de ES continuem muito dependentes do Estado. Seria pertinente o desenvolvimento de mais parcerias com o setor privado.

Ao nível dos recursos humanos, verifica-se que os projetos possuem, geralmente, equipas de pequena dimensão, recorrendo ocasionalmente a voluntários, como é o caso da Cais Recicla. A utilização desta fonte de recrutamento implica alguma vulnerabilidade das equipas de trabalho, como alerta um dos responsáveis dos projetos em análise (Cais Recicla). A preocupação na formação de equipas estáveis é também evidente no caso Semear o Futuro, que manifesta a sua pretensão em não recorrer a voluntários.

Verificou-se, no que toca à formação, não existirem áreas em comum entre os projetos estudados. Devido à particularidade que cada um apresenta, são realizados *workshops* direcionados para a especificidade de cada projeto.

De referir que alguns projetos incorporam algumas preocupações de marketing no modo como concebem o seu modelo de resposta, pela compreensão das necessidades do mercado (Cais Recicla) ou divulgação e comunicação do projeto (Cais Recicla e Semear o Futuro).

Em conclusão, um dos desafios mais importantes que se coloca à sociedade portuguesa é o de procurar substituir um modelo de resposta social caracterizado por uma mentalidade passiva e assistencialista, por uma abordagem mais socialmente empreendedora que permita a resolução ou atenuação dos problemas sociais de um modo mais eficiente e duradouro.

O propósito do artigo foi o de compreender os principais desafios com que as organizações que desenvolvem atividades no terreno de ES em Portugal se deparam e as soluções que no concreto encontram para contornar os obstáculos encontrados. A investigação realizada permitiu avançar na compreensão do modo como são implementadas as estratégias conducentes à criação de valor social, em particular no contexto Português, onde os estudos existentes são ainda escassos.

Referências bibliográficas

- Ármannsdóttir, A. (2011). *The Icelandic social entrepreneur: The key motivational factors pursuing social behavior*. Saarbrücken: Lambert Academic Publishing.
- Austin, J., & Seitanidi, M. (2011). *Value creation in business – Nonprofit collaborations* (Social Enterprise Series, Harvard Business School Working Paper, 33). Acedido em <http://www.hbs.edu/research/pdf/12-019.pdf>.

- Austin, J., Wei-Skillern, J., & Stevenson, H. (2006). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1-22.
- Azevedo, C., Franco, R., & Meneses, J. (Eds) (2010). *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos – o desafio da inovação social*. Porto: Imoedições.
- Barney, J., & Clark, D. (2007). *Resource-based theory. Creating and sustaining competitive advantage*. New York: Oxford University Press.
- Bauer, C., Guzmán, C., & Santos, F. (2012). Social capital as a distinctive feature of social economy firms. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(4), 437-448.
- Bull, M. (2007). ‘Balance’: The development of a social enterprise business performance analysis tool. *Social Enterprise Journal*, 3(1), 49-66.
- Correia, M. (2011). *O Empreendedorismo Social e as Estratégias de Comunicação das Instituições do Terceiro Sector* (Dissertação de Mestrado). Universidade de Coimbra, Portugal.
- Franco, R., Sokolowski, W., Hairel, E., & Salamon, L. (2005). *O sector não lucrativo português numa perspectiva comparada*. Porto: Universidade Católica e John Hopkins University.
- Gata, H. (2010). Para além do negócio: O papel das empresas sociais na criação de valor social. In C. Azevedo, R. Franco & J. Meneses (Eds.), *Gestão de organizações sem fins lucrativos* (pp. 119-126). Porto: Imoedições.
- Gohn, M. (2004). Empoderamento e participação da comunidade em políticas sociais. *Saúde e Sociedade*, 13(2), 20-31.
- Instituto de Empreendedorismo Social. (s.d). Instituto de Empreendedorismo Social. Acedido em www.ies.org.pt/.
- Januário, S., (2000). *Organizações de solidariedade social radicadas na comunidade: a diversidade no terceiro sector em Portugal: estudo de casos* (Dissertação de Mestrado). Universidade de Coimbra, Portugal.
- Kramer, M. (2005). *Measuring Innovation: Evaluation in the Field of Social Entrepreneurship*. San Francisco: Foundation Strategy Group.
- Leadbeater, C. (1997). *The rise of the social entrepreneur*. London: Demos.
- Mair, J., & Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44.
- Mair, J., & Noboa, E. (2006). Social entrepreneurship: How intentions to create a social venture are formed. In J. Mair, J., J. Robinson, & K. Hockerts (Eds.), *Social Entrepreneurship* (pp. 121-135). New York: Palgrave Macmillan.
- Marshall, R. (2011). Conceptualizing the international for-profit social entrepreneur. *Journal of Business Ethics*, 98(2), 183-197.
- Martins, M. & Pinheiro S (2010). Empreendedorismo e Inovação Social. In Azevedo C., Franco R., & Meneses J. (Eds.), *Gestão de organizações sem fins lucrativos* (pp. 127-132), Porto. Imoedições.

- Meyskens, M., Robb-Post, C., Stamp, J., Carsrud, A., & Reynolds, P. (2010). Social ventures from a resource-based perspective: An exploratory study assessing global Ashoka fellows. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 34(4), 661-680.
- Monteiro, G. (2008). *Empowerment – uma estratégia de luta contra a pobreza e a exclusão social em cabo verde – o caso de lajedos* (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Ciências do trabalho e da empresa, Portugal.
- Montgomery, A., Dacin, P., & Dacin, M. (2012). Collective social entrepreneurship: Collaboratively shaping social good. *Journal of Business Ethics*, 111(3), 375-388.
- Myers, P., & Nelson, T. (2010). Considering social capital in the context of social entrepreneurship. In A. Fayolle, & H. Matlay (Eds.). *Handbook of research on social entrepreneurship* (pp. 271-285), Massachusetts: Edward Elgard.
- Parente, C. (2013). *A Gestão de Pessoas em Organizações do Terceiro Setor Português. Empreendedorismo Social em Portugal: as políticas, as organizações e as práticas de educação/formação*. Acedido em <http://web3.letras.up.pt/empsoc/index.php/produtos/category/11-artigos>.
- Parente, C. & Costa, D. (2013). A comunicação externa e legitimidade organizacional no terceiro setor. In C. Parente (Ed.), *Empreendedorismo Social em Portugal: as políticas, as organizações e as práticas de educação/formação*. (pp. 219-237). Acedido em <http://web3.letras.up.pt/empsoc/index.php/produtos/category/11-artigos>.
- Parente, C., Costa, D., Santos, M., & Amador, C. (2013a). *Empreendedorismo social: Dos conceitos às escolas de fundamentação. As configurações de um conceito em construção*. Work in Progress. Acedido em <http://web3.letras.up.pt/empsoc/index.php/produtos/category/11-artigos>.
- Parente, C., Cruz, S., Marcos, V. Pais, C. & Martinho, A. (2013b). *Gestão organizacional no terceiro sector. As configurações de um conceito em construção*. Work in Progress. Acedido em <http://web3.letras.up.pt/empsoc/index.php/produtos/category/11-artigos>.
- Perkins, D., & Zimmerman, M. (1995). Empowerment theory, research and application. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 569-579.
- Pinto, C. (2011). *Representações e práticas do Empowerment nos trabalhadores sociais* (Tese de Doutoramento). Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Portugal.
- Portes, A. (2000). Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology. In E. Lesser (Eds.), *Knowledge and Social Capital: Foundation and Applications* (pp. 43-68). Woburn: Butterworth-Heinemann.
- Quintão, C. (2004). *Empreendedorismo social e oportunidades de construção do próprio emprego*. Artigo apresentado no Seminário Trabalho social e Mercado de Emprego, Painel Políticas Sociais e Mercado de Emprego, Porto: FLUP. Disponível em <http://www.letras.up.pt/isociologia/uploads/files/working4.pdf>
- Quintão, C. (2011). *O terceiro sector e a sua renovação em Portugal. Uma abordagem preliminar* (IS Working papers, 2.^a série, n.º2). Acedido em http://isociologia.pt/App_Files/Documents/is-wp-ns-002_110411025242.pdf.

- Rappaport, J. (1987). Terms of Empowerment/Exemplars of Prevention: Toward a Theory for Community Psychology. *American Journal of Community Psychology*, 15(2), 121-148.
- Rispa, M., & Boncler, J. (2010). Social entrepreneurship in France: organizational and relational issues. In A. Fayolle & H. Matlay (Eds). *Handbook of Research on Social Entrepreneurship* (pp. 109-124). UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Sakurai, M. (2008). *Social entrepreneur and resource mobilization: the role of social capital*. Artigo apresentado na ISTR 8th International Conference and 2nd EMES-ISTR European Conference. Barcelona: EMES Conferences Selected Papers Series.
- Saner, R. & Yiu, L. (2010). Sustainable transborder business cooperation in the European regions: the importance of social entrepreneurship. In A. Fayolle & H. Matlay (Eds). *Handbook of Research on Social Entrepreneurship* (pp. 125-141). UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Santos, F. (2012). A Positive Theory of Social Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 111(3), 335–351.
- Seelos, C., Mair, J., Battilana, J., & Dacin, M. (2011). The embeddedness of social entrepreneurship: Understanding variation across local communities. In C. Marquis, M. Lounsbury, & R. Greenwood (Eds.), *Communities and Organizations* (pp. 333-363). Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Sewell, W. (1992) A Theory of Structure: Duality, Agency, and Transformation. *The American Journal of Sociology*, 98(1), 1-29.
- Sharir, M., & Lerner, M. (2006). Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs. *Journal of World Business*, 41, 6–20.
- Shaw, E. (2004). Marketing in the social enterprise context: Is it entrepreneurial? *Qualitative Market Research: An International Journal*, 7(3), 194-205.
- Squazzoni, F. (2008). Social Entrepreneurship and Economic Development in Silicon Valley A Case Study on The Joint Venture: Silicon Valley Network. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(5), 869-883.
- Toledano, N. (2011). Social entrepreneurship: the new narrative for the practice of the social economy. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 73, 9-31.
- Tremblay, C., Gutberlet, J., & Peredo, A. (2010). United we can: Resource recovery, place and social enterprise. *Resources, Conservation and Recycling*, 54(7), 422-428.
- Vieira, J. (2011). *Empreendedorismo e inovação como forma de mudança e inclusão social: Criação de uma Incubadora Social no Município de Ílhavo* (Dissertação de Mestrado). Universidade de Coimbra, Portugal.
- Yin, R. (2009). *Case study research: design and methods* (4^a ed.). London: Sage Publication.
- Zhengdong, L. (2011). Social capital and public image of non-profit organizations. *International Journal of Business and Social Science*, 2(13), 230-235.